

2.4. LEAN MENEDZSMENT MÓDSZEREK ALKALMAZÁSA NONPROFIT SZERVEZETEK MENEDZSMENTJÉBEN

HORVÁTH Zoltán

Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország

Horvath.Zoltan@gtk.szie.hu

Összegzés

Jelenlegi társadalmunkban megkerülhetetlen szereplők a nonprofit szervezetek, amelyeknek gazdasági súlya is jelentős. Nagy számuk és gazdasági-társadalmi szerepük (pl. előállított termelési érték, foglalkoztatásban betöltött szerep, innováció elősegítése, közösségi igények kiszolgálása, szolgáltató szektor diverzifikálása, karitatív és egészségmegőrző tevékenységek) miatt egyre nagyobb az igény arra, hogy a gazdasági szervezetek mellett ezen szervezetek menedzsmentjét is nagyobb tudományos figyelem kísérje. A lean menedzsment egyre népszerűbb a forprofit vállalkozások körében, elsősorban a nagyobb, multinacionális vállalkozások esetében már a napi gyakorlat részévé vált. Bár a nonprofit szervezetek működése, szervezeti megoldásai nagyban különböznek, a lean kultúra bizonyos elemei adaptálhatók. A tanulmány címéhez kapcsolódó fogalmi meghatározások (nonprofit szféra, lean menedzsment) után megvizsgáltam, hogy a lean elemei, módszerei mennyiben ismertek és milyen formában használhatók nonprofit szervezeteknél. A kutatás célja feltárni azokat az tényezőket, melyek meghatározzák a lean sikeres alkalmazásának feltételeit. A felhasznált információk a szakirodalmi források mellett saját tapasztalatból, tíz szervezet vezetőivel folytatott fókuszcsoporthoz megbeszélésből és egy 50 elemes kérdőíves felmérésből származnak. A felmérésben szereplő civil szervezet vezetői nem ismerik pontosan a lean menedzsment konkrét módszereit, azonban tudományos megalapozottság nélkül is alkalmaznak olyan eljárásokat, melyek ebbe a körbe tartoznak. Ha ezt rendszerbe foglalva, tudatosan alkalmazzák, tevékenységük jelentős mennyiségi és minőségi javulást érhetnek el. Megneveztem azokat a lean menedzsment eszközöket, melyek jól hasznosíthatók civil szervezetek irányítása során.

Kulcsszavak: nonprofit, lean, menedzsment, civil

Bevezetés

Szervezeti kerettől és jogállástól függetlenül, amennyiben többen dolgoznak egy adott feladat elvégzésén, akkor szinte magától értetődően felvetődik a korlátozott erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás problémája, ami szükségessé teszi a menedzsment folyamatok alkalmazását. Mindenképp segíti a kitűzött célok elérését, ha a formális vagy informális csoportok vezetői rendelkeznek menedzsment-ismeretekkel. A nonprofit szervezetek nagy része önszerveződés révén jön létre, a szervezeti felépítés informális, nincsenek pontosan tisztázva a hatás- és felelősségi körök, így az irányítás is nehezebb. További nehézséget okoz, ha a tagok és a vezetők nem főállásban, és nem fizetésért végzik a feladatukat, így azok ellátása esetlegesen alakulhat. Nonprofit szervezetek esetében nem feltétlenül érdemes a forprofit vállalkozásoknál bevált vezetési-szervezési elméleteket és folyamatokat egy az egyben használni, de azok ismerete és tudatos adaptálása nélkülözhetetlen. A piaci szektor mellett az állami és a harmadik, a nonprofit szektorban is egyre többen ismerik fel a máshol sikeres menedzsment módszerek alkalmazásának lehetőségeit, vannak iparágak, ahol már erre

szakosodott kutatóintézetek működnek (pl. Institute for Healthcare Optimization) gyorsan változó makro- és mikrokörnyezet, valamint az egyre fokozódó társadalmi és természeti kihívások miatt a nonprofitoknak is alapvető fontosságú a működésük hatékonyságának növelése. A lean-menedzsment szemlélete különösen hangsúlyossá válik, ha a szervezetek forrásai csökkennek, viszont a tevékenységük színvonalát, értékteremtésüket szeretnék megtartani és fejleszteni. A módszerek alkalmazása elsősorban a versenyképesség növelését célozza a forprofit vállalkozásoknál, a nonprofit szervezeteknél pedig a hatékonyság és az értékteremtés növelése az elsődleges.

Irodalmi áttekintés

Nonprofit szervezetek köre

A nonprofit szervezetek pontos fogalmi meghatározását nehezíti, hogy ezek formái és tevékenységei igen sokrétűek. Annyi bizonyos, hogy ezek a szervezetek az állami (önkormányzati) valamint az üzleti szféra mellett működnek, ezért is nevezik gyakran harmadik szektornak. Az állami és üzleti szektorral számtalan kapcsolódási pontjuk van, de létrehozásuk és működésük motivációja azoktól jelentősen különbözik. Nemzetközileg elterjedt az NGO (Non Government Organization) kifejezés. Ez elméletileg nem zárja ki az üzleti szféra vállalkozásait, de azok természetesen nem részei. Menedzsment szempontból a nonprofit szervezet elnevezést tartom a legkifejezőbbnek, hiszen egy olyan gazdálkodási jellemzőre utal, mely nagymértékben meghatározza a szervezetek működtetését. Ezen szervezetek létrehozása és működtetése mögött valamilyen közösségi érdek áll. Ezt a közösségi érdeket emeli ki a civil szervezet, társadalmi szervezet vagy az önkéntes szervezet kifejezés. Ezekből az elnevezésekből is leszűrhetők azon szervezetek legfontosabb tulajdonságai, melyek ebbe a körbe tartoznak: profitkivétel tilalma, nem kormányzati jelleg, intézményesültség, önkéntesség, közcélúság, pártpolitikai és egyházi függetlenség. (Kuti, 1998) Salamon-Anheier (1999) ehhez még hozzáteszi az önkormányzatiságot is, ami azt jelenti, hogy saját, a tagok által választott vezetőséggel rendelkeznek.

A nonprofit szervezetek tevékenysége nagyon széleskörű, amiket lehet ugyan különböző kategóriákba sorolni, azonban a teljes tevékenységi területet ez nem tudja lefedni. Statisztikák alapján a legtöbb civil szervezet a sport, a kultúra, oktatás, szabadidős tevékenység, egészségügy, környezetvédelem, településfejlesztés területén működik. Salamon-Anheier (1999) kutatásai alapján nemzetközi összehasonlításban Magyarországon a kultúra/rekreáció a leginkább domináns terület a civil szervezetek szerepvállalását tekintve. Fontos szerepe a civil szervezeteknek, hogy egyfajta indikátorok lehetnek azáltal, hogy rugalmasak, gyorsan tudnak alkalmazkodni, így jelzik, ha valami nem jól szabályozott vagy érdeksérelem valósul meg. A releváns társadalmi szükségletek feltárásához és kielégítéséhez járulnak hozzá, erősítik a pluralizmust, hozzájárulnak a kormányzat és a piac társadalmi ellenőrzéséhez. (Kuti et al., 1998) A civil szervezetek száma és jelentősége pontosan jelzi egy adott társadalomban a polgárok aktivitását, felelősségtudatát, tágabb értelemben a demokrácia mértékét. Az ilyen szervezetek visszaszorulása, jelentőségük csökkenése politikai elnyomáshoz, passzív, beletörődő társadalomhoz, mely jelentős gátja lehet a társadalmi-gazdasági fejlődésnek. A civil szerveződések az államhatalomtól való függés helyett cselekvésre ösztönzik az egyéneket a társadalom különböző területein. (Siegel – Yancey, 1993) Ha egy adott közösségben sikeresen működnek ilyen szervezetek, akkor az mintaként, ösztönzőként szolgál azok számára is, akik nem vesznek részt bennük. A civil társadalom megváltoztathatja a hatalom egyensúlyát a társadalom javára az állammal szemben. (White, 1994) Az ilyen jellegű társadalmi hasznosság mellett a nonprofit szektor jelentős gazdasági erőt képvisel mind a foglalkoztatás, mind a nemzeti jövedelem szempontjából, így nagyon komoly hatása van egy-egy térség gazdasági fejlődésére is.

Lean menedzsment

Egy mondatban összefoglalva a lean szemlélet lényege, hogy az értékelőállításban kevesebb erőforrást használjon fel, vagy ugyanolyan erőforrásfelhasználással nagyobb értéket állítson elő. Minden hatékonyságot javító törekvés a fenti célok elérését szolgálja, a lean menedzsment erre kínál egy átfogó rendszerszemléletű megoldást. A lean eszközök segítségével lehetővé válik a folyamatok alacsonyabb költségfelhasználás melletti gyorsabb és hatékonyabb végrehajtása (Vajna I. Tangl – Vajna, 2014). Mivel a nonprofit szervezetek gyakran szembesülnek olyan problémákkal, hogy csökkennek az erőforrásaik, így az ő esetükben még hangsúlyosabb feladat megtalálni a hatékonyságnövelés lehetőségeit. A Lean módszer a termelés területén született, ami alkalmazását is determinálja, de az elmúlt időszak alatt végbement alkalmazkodás révén ma már szinte minden iparágban alkalmazhatók. Viszonylag korán megjelent a katonai eszközök gyártásában (pl. harci repülő), ahol hatalmas költségcsökkenést eredményezett (Browning – Heath, 2008). A nonprofitok esetében ritkán lehet relevánsan használni a lean gyártás kifejezést, helyébe inkább a lean kultúra lép, melynek során az adott tevékenységsornak megfelelően használnak bizonyos lean módszereket, de a hangsúly a vállalati menedzsment kialakításában van (Péczy, 2017). A konkrét módszerek használatán felül a szervezeti viselkedést, felépítést, a döntéshozatalt, a felelősségi és hatáskörök kialakítását, a tervezést és beszámoltatást, az innovációt is befolyásolja. Így amellet, hogy a lean konkrét technikai megoldásokat kínál a gyártás mérhető paramétereinek javítására, egyben filozófiát, magatartást, vállalati értékrendet is jelent, amelyet olyan iparágak is sikerrel használhatnak, melyek terméket nem állítanak elő. A lean menedzsment sikeres bevezetéséhez és alkalmazásához konkrét vezetői stílusjegyek is társíthatók. (Gelei et al. 2012)

Egy minnesotai kórházban (Children's Hospitals and Clinics of Minnesota) a nem feltétlenül szükséges feladatok felkutatásával és csökkentésével az erőforrások jobb kihasználását érték el, ami abban jelentkezett, hogy az ápolók több időt tudtak a betegekkel tölteni. Mindez annak ellenére elérhető lett, hogy az egészségügy teljesen más összefüggésekkel rendelkezik, mint pl. az autógyártás. Egy seattle-i gyermekkórházban a Boeignél szerzett tapasztalatokat hasznosították a folyamatos fejlesztés (C.P.I.) alkalmazásánál, feltárták az összes folyamatot, amivel a beteg találkozik (nyomtatványok kitöltése, mozgás a kórházon belül, dolgozókkal való kapcsolatok, várakozás...), és orvosok, ápolók, adminisztratív dolgozók és betegek együttesen keresték ezek javításának lehetőségeit. Ennek révén 1000-nél is több apró változtatást eszközöltek, ami a hatékonyságot növelték.

(https://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all&_r=0)

A Lean Management kapcsán a „Lean” lényegében rugalmast, agilist vagy könnyűt jelent. A sovány menedzsment öt alapelveit fogalmaz meg a hatékonyságnövelés szempontjából (Womack – Jones, 2003):

1. Az érintettek számára fontos érték pontos azonosítása.
2. Az értékteremtés egyes lépéseinek pontos azonosítása, kiküszöbölve azokat a lépéseket, amelyek nem teremtenek értéket.
3. Az értékteremtő lépések zökkenőmentes folyamata, a felesleg minimalizálása
4. Az ügyfelek igényeinek pontos ismerete és abból kiinduló értékteremtés.
5. Törekvés a tökéletességre a fenti pontok folyamatos fejlesztésével.

Mindezek alapvető célja a veszteségek, pazarlások, kapacitáskihasználatlanságok minimálisra csökkentése. A lean menedzsmentet alkalmazó szervezet célja, hogy a felhasználók szempontjai alapján állapítsa meg az értéket, és beazonosítson minden olyan vállalati folyamatot, amely ennek létrehozásához szükséges. Megszüntessen minden olyan folyamatot, amely az értékteremtésben közvetlenül vagy közvetve nem vesz részt. Fontos feladat az elvégzett intézkedések folyamatos elemzése, mely lehetővé teszi a változó környezethez trótnő alkalmazko-

dást, a kapacitások minél tökéletesebb kihasználását, az előállított érték növelését (Womack – Jones, 2009).

A lean menedzsment elveinek alkalmazása stratégiai szintű döntés, melyek érvényre jutását számos eszköz segítheti a szervezet különböző funkcionális területein (Illés et al. 2017). Ilyen módszerek a keresztfunkcionális munkaerő, JIT, sorozatnagyság csökkentése, value stream mapping, kanban, szabványosítás, TQM, kaizen, simítás, teljes termelékeny karbantartás, egydarabos áramlás, SMED, Kaikaku, Jidoka, 5S, vizuális irányítás, Andon rendszerek, minőségi körök, egyszerű gépek, munkavállalók bevonása, cellás gyártás, six sigma, takt time stb.

Ezen módszerek bevezetése, rendszerszintű használata eredményezheti a hatékonyságnövelést. Nem lehet szó valamennyi módszer egyidejű bevezetéséről, de azok céltudatos kiválasztása és adaptálása nagymértékben növelheti a nonprofit szervezetek hatékonyságát. A lean filozófia, illetve kultúra 5 alappillérenek érvényre juttatása stratégiai döntés, de eredményessége az operatív szinten alkalmazott eszközökön múlik. (Womack – Jones, 2003; George, 2002; Ohno, 1988)

Érdemes a lean menedzsmentet két szinten vizsgálni: elméleti és gyakorlati oldalról. Egyrészt tisztában kell lenni a lean fő célkitűzéseivel, általános jellemzőivel, melyek áthatják a teljes vállalati kultúrát, és a lean alapelveiben öltenek testet, másrészt érdemes külön szinten nézni mindazokat a menedzsment módszereket, melyek a gyakorlatban közvetlenül alkalmazhatók, és segítik az általános célok érvényre jutását. (Hines et al., 2004) További különbséget lehet tenni az egyes eszközök között is annak alkalmazási területei alapján is. (pl. Modig – Ahlstrom, 2012) vannak módszerek, melyek inkább egy filozófiát jelölnek (pl. Six sigma, Kaizen, JIT, Jidoka), míg mások konkrét eljárásokat (pl. Kanban, takt time). Lényegében különbséget lehet tenni az értékek, alapelvek, módszerek és eszközök között, mind a lean menedzsmentet szolgálja, de különböző szinteken.

A téma jelentőségét jelzi, hogy a szakirodalomban számos lean-modellel találkozhatunk már, melyek elsősorban a vállalati kultúra jellemzőit írják le, melyek nem elsősorban konkrét eljárási módszereket, hanem inkább attitűdöket neveznek meg. Ezek részletes ismertetésére jelen tanulmányban nincs lehetőség, de egyes modellekből kiemelem azokat a tényezőket, melyek a nonprofit szervezetek esetében elsősorban relevánsak lehetnek, és ezek alkalmazása elindíthatja őket a lean-kultúra felé.

Boyer (1996) a minőség mentén történő vezetést, a csoportos problémamegoldást, a munkaerő képzését és felhatalmazását emelte ki. Hasonló elemek találhatók Miller modelljében, a lean kultúra elemei közül relevanciáját tekintve kiemelhető a teammunka létrehozása és premizálása, az információmegosztás erősítése, a partnerek szövetségesként való kezelése, valamint az utasítások háttérbe szorítása a munkatársak bevonásával, az önálló munka, a kreativitás elősegítése.

(<http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/GoingLeaninHealthCare.aspx>)

Toarniczky és munkatársai (2012) alapján ezekhez kiemelten társulhat még nonprofitok esetén a személyes példamutatás, a rendszeresség, a hibák felvállalása, a folyamatos kétirányú kommunikáció. Dennis (2002) által megnevezett hét elem közül öt egyértelműen alkalmazható nonprofitok esetében is sőt, ha termelő iparágban működik akkor a standardizálás és veszteségminimalizálás is. Shah és Ward (2007) a fentiek felül a vevők és a szállítók bevonását emelik ki, mely a nonprofit szervezetek esetében gyakran jobban kivitelezhető, mint forprofit vállalkozásoknál.

Számos szerző ezekhez az általános, nehezen kézzelfogható és alkalmazható jellemzőkhöz konkrét módszereket is társít (pl. Anand - Kodali 2010, Hines et al. 2004). Ezen módszerek pontos körét meghatározni szinte lehetetlen, folyamatosan bukkannak fel új módszerek, közös jellemzőjük, hogy a lean alapelveinek érvényre jutását segítik.

A Lean eszközök alkalmasak célzott és azonnali eredmények elérésére, akár 1-2 héten belül. Ez természetesen csak az alacsonyabb komplexitású folyamatok esetében érhető el, az összetett problémák megoldása is jól nyomon követhető.

Felmerülhet a kérdés, hogy ha a lean alkalmazása egyértelmű versenyelőnyt, hatékonyságnövelést biztosít, akkor miért nem alkalmazza minden vállalkozás. Ennek több oka is van. Az egyik, hogy hiába a számtalan sikeres példa, és ezeket bemutató publikáció, Magyarországon elsősorban a multinacionális vállalatoknál ismerik és alkalmazzák a lean megoldásait, a hazai tulajdonú KKV-k túlnyomó többsége előtt ismeretlen. A másik, hogy a piaci szférában sem egyértelmű minden alkalmazás sikere, gyakoriak a csalódást keltő eredmények is, ahogy az minden változással, változtatással együtt jár. Ashkenas (2013) szerint a nagyobb szervezeti változtatások 60-70%-a kudarcra végződik (vagy legalábbis nem éri el a kívánt célt), és hiába az internet nyújtotta információs robbanás, ez az arány lényegében nem változik a 70-es évek óta. Lucey és munkatársai (2005) kutatásai alapján a sikeres és fenntartható lean alkalmazás legfontosabb feltétele az elkötelezett munkaerő, a vezetői kitartás és a vállalati kultúrába illeszkedés. Éppen ezért a nonprofit vállalkozások esetében is körültekintően, megfelelően előkészítve és a munkatársakkal együttműködve kell a hosszabb távú változásokat elindítani.

Kutatási módszertan

A konkrét eredmények részben egy kérdőíves felmérésből származnak, mely a civil szervezetek ismereteit és gyakorlatát vizsgálja a lean menedzsment módszerekről. 110 kiküldött kérdőívből 53 db érkezett vissza, melyek közül 3 db nem tartalmazott annyi választ, hogy értékelni lehessen. (1. táblázat) A 110 kiküldési cím egy saját adatbázisból származik, mely 1.100 civil szervezet éves beszámolóinak adatait tartalmazza 2010-től.

1. táblázat: A felmérésben szereplő szervezetek fontosabb adatai

Tevékenységi kör		Székhely		Éves bevétel	
<i>Terület</i>	<i>db</i>	<i>Régió</i>	<i>db</i>	<i>Millió Ft</i>	<i>db</i>
Sport	12	Közép-Magyarország	11	10-20	11
Kultúra	11	Észak-Alföld	10	5-7	10
Környezetvédelem	8	Észak-Magyarország	8	7-10	10
Szociális tevékenység	7	Dél-Alföld	7	20-40	8
Egészségügy	4	Nyugat-Dunántúl	7	2-5	7
Érdekképviselés	3	Dél-Dunántúl	4	40 felett	4
Oktatás	3	Közép-Dunántúl	3		
Településfejlesztés	2				
Összesen	50		50		50

Forrás: Saját felmérés

A felmérésben szereplő minta nem reprezentatív, így a megállapítások és következtetések nem a teljes szektorra, hanem a mintában szereplő szervezetekre vonatkoznak. A kérdőív információit a szakirodalmi források mellett saját megfigyelés, tapasztalat, illetve tíz szervezet vezetőivel folytatott fókuszcsoporthoz megbeszélés alapozta meg illetve egészítette ki. A fókuszcsoporthoz interjú alapvető célja, hogy a lean menedzsment kapcsán a résztvevők véleményét, gondolatait, érzéseit, észrevételeit, meglátásait megismerjem. Az eredmények megfogalmazásában sok információt jelentett mind a forprofit, mind a nonprofit szférában szerzett gyakorlati tapasztalatom. Az eredmények között bemutatott számszerű adatok a kérdőíves felmérésből, a további megállapítások a fókuszcsoporthoz vizsgálatból, valamint a releváns szakirodalmi források és a saját tapasztalataim összevetéséből származnak.

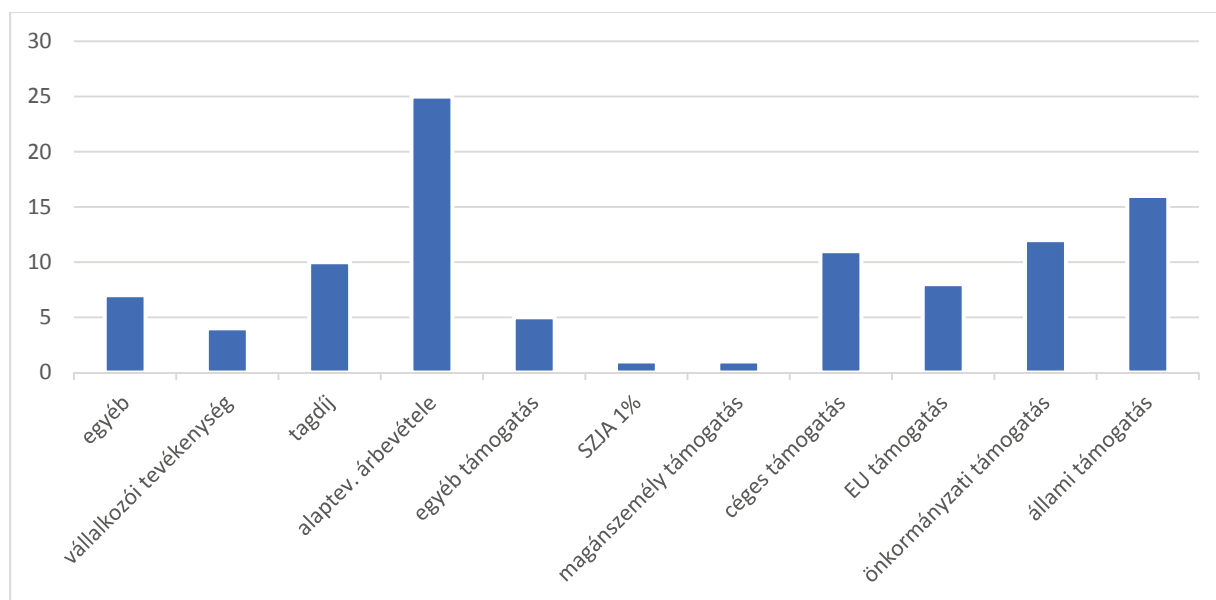
Eredmények

A vizsgált szervezetek bevételi forrásai

A lean menedzsment jelenlegi alkalmazásának ismertetése előtt fontosnak tartom bemutatni, hogy a válaszadó szervezetek honnan és hogyan biztosítják működésükhöz szükséges forrásokat, és azok megszerzése milyen nehézségeket okoz. A válaszadó szervezetek bevételeinek forrása legnagyobb arányban (54%) támogatás, amit az alapcél szerinti tevékenység árbevétele (25%), valamint a tagdíj (10%) követ. Bár a nonprofit szervezetek vállalkozói tevékenységet is végezhetnek, ezzel csak nagyon kevesen élnek (5% alatt). Ez egyrészt abból adódik, hogy olyan tevékenységet végeznek, melyek nehezen piacosíthatók, másrészt ezen bevételek könyvelése és társasági adókötelezettsége is akadályt jelent.

A támogatások fő forrása 30%-ban a központi költségvetés (ide számítottam sport és kulturális szervezetek esetében a társasági adó felajánlást is), 22%-ban önkormányzat, 15%-ban Európai Unió szervezetei, és mindössze 2%-ban az 1 százalékos SZJA felajánlás. Közel 20% forrás gazdasági szervezetektől származik, míg a magánszemély támogatók szerepe elenyésző.

1. ábra: A válaszadó szervezetek bevételi forrásai (%)



Forrás: saját felmérés

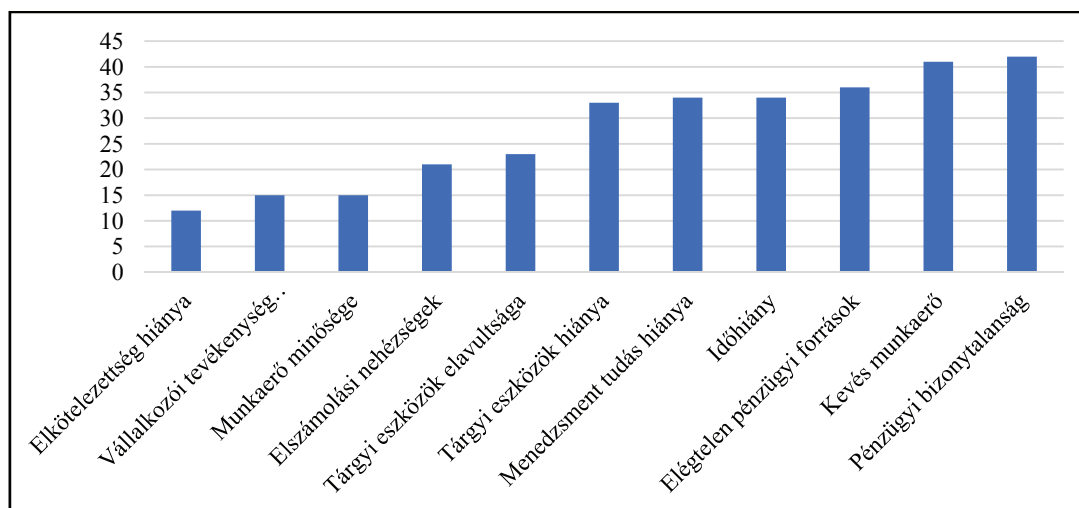
Az 1. ábrában megjelölt források általában egymást kiegészítve járulnak hozzá a szervezetek bevételeihez. 80%-nál is magasabb azon válaszadók száma, amelyeknek legalább 4 forrásból származtak bevételei, és mindössze 4 olyan szervezet volt, melynek csak egy forrásból származott a teljes bevétele.

Gyakran esik szó a SZJA 1%-nak a felajánlásáról, azonban ez csak az országos vagy nemzetközi hírű és hatáskörű szervezetek esetében jelent markáns bevételt, a kisebb, helyi szervezetek nem tudnak olyan mértékű felajánlást összegyűjteni, melynek komoly forrásnövelő hatása lenne.

A szervezetek működésének jelentős kockázata abból fakad, hogy nagy a támogatások aránya, melynek mértéke évről évre bizonytalan. Éppen ezért tartom fontosnak a hosszabb távú tervezés érdekében a saját értékesítésből és vállalkozási tevékenységből származó bevételek növelését. A bizonytalanságra konkrét példaként említette sok szervezet a működési költségeik finanszírozásának pályázati lehetőségeit. Nagy örömmel fogadta a szektor a 2003-ban létrehozott Nemzeti Civil Alapprogramot (NCA). Néhány éven keresztül a működési

költségek tervezhetőek lettek, a pályázatok sikeresek voltak, bátran mertek tervezni, szervezetet fejleszteni, alkalmazottat felvenni. Egy idő után vészjósló volt a pályázati időszak módosítása, mellyel egy év kiesett a finanszírozásból, majd teljesen meg is szűnt ez a pályázati lehetőség. Helyét a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) vette volna át, de jelentősen változtak a pályázati feltételek, és jóval kevesebb szervezet tudott élni ezzel a lehetőséggel. Így a korábban elindított programok közül nagyon sok félbeszakadt, mert a szükséges emberi és anyagi erőforrást nem tudták biztosítani. Többen még nehezebb helyzetbe kerültek, mint az NCA beindítása előtt, mert olyan fejlesztésekbe fogtak, aminek folytatása a szakmai programoktól vett el erőforrást, vagy a szervezet fennmaradása is kétségessé vált. A szervezetek nagy része a kevesebb forráshoz is tud alkalmazkodni, de a folyton változó finanszírozáshoz nem. A művészeti szervezeteknél hasonlóan nagy problémát jelentett a társasági adó (TAO) felajánlások lehetőségének megszűnése 2018-ban. Növelte a gondot, hogy a döntéshozók az év harmadik harmadában szüntették meg a lehetőséget, amikor már a szervezetek éves programjuk nagy részét megvalósították, oly módon, hogy számítottak a TAO támogatásra. Ha a 2018-as év elején bejelentésre kerül, hogy 2019-től nem lehet TAO-t fogadni, az is nagy bevételkiesést jelent, de legalább sokan tudtak volna a helyzethez alkalmazkodni, és az információ birtokában szervezik tevékenységüket. A sport szervezetek hasonló okok miatt tartanak a társasági adóból nyerhető támogatások jövője miatt. Ez a támogatási forma nagy lehetőséget biztosít a fejlesztésre, de ha megszűnik, akkor sok szervezet működésképtelenné válhat.

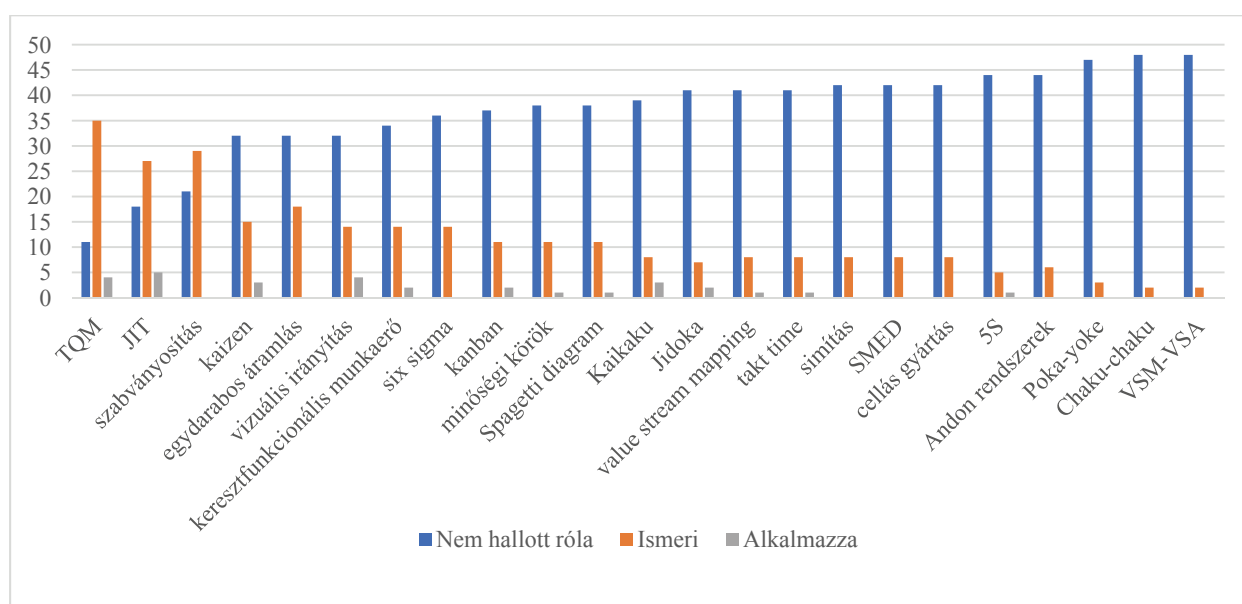
Bár jelentős problémát jelent a pénzügyi források alacsony szintje, a folyamatos és fejlődő értékteremtésnek még nagyobb gátját jelenti ezek bizonytalansága. Nagyon ritka, hogy egy szervezet több évre előre tudjon tervezni, a támogatások feltételrendszere folyamatosan változik, ami rányomja a bélyegét nemcsak a hosszabb távú tervekre, hanem a napi működésre. A kevesebb forráshoz is lehet alkalmazkodni, a bizonytalansághoz sokkal kevésbé. Sok esetben csak 1-1 projekt kezdetén vagy még rosszabb esetben már a megvalósítás szakaszában derül ki véglegesen, hogy mennyi forrás áll rendelkezésre. Mindezek miatt egy kiszámítható, stabil támogatási rendszer a szektor lételeme. A folyamatos értékteremtés és -növelés lényeges akadálya még a kevés munkaerő és a tárgyi eszközök elégtelensége (amik szoros kapcsolatban állnak a pénzügyi lehetőségekkel), de legalább ilyen fontos akadályozó tényezők a meglévő munkatársak leterheltsége, időhiánya, és a tapasztalatlan menedzsment. Ez utóbbiak azzal állnak kapcsolatban, hogy a legtöbb szervezetnél a munkatársak nem főállásban, hanem szabadidejükben vesznek részt a munkában. (2. ábra)

2. ábra: Az értékteremtés akadályozó tényezői nonprofit szervezetnél (N=50)

Forrás: saját felmérés

Lean menedzsment eszközeinek alkalmazási lehetőségei nonprofit szervezeteknél

A lean menedzsment szakirodalma meglehetősen széles, ma már 1-2 kattintással nagyon sok ismeretre lehet szert tenni a témában, mégis sokak számára ismeretlen. Nemcsak a nonprofit szervezetekre igaz ez a megállapítás, de a KKV szektor legtöbb szereplőjére is. A visszajelzések alapján az alacsony ismertségnek és alkalmazásnak az az oka, hogy sokan úgy gondolják, a leanhez hasonló menedzsment módszerek csak a nagyvállalatok számára hasznosak. A válaszadók 30%-a nem is hallott róla, míg 48% hallott róla, de nem rendelkezik róla pontos ismeretekkel, és így nem is alkalmazza. 34%-a még arra sem vállalkozott, hogy megtippelje milyen típusú vállalatok esetében alkalmazható és milyen célokat szolgál leginkább a Lean menedzsment. A kérdőívben szerepelt egy kérdés egyes lean módszerekről, de ennek elsősorban tájékoztató és figyelemfelkeltő szerepe volt, mert mindegyikről egy rövid leírást mellékeltem a kérdőívhez. (3. sz. ábra)

3. ábra Lean módszerek ismerete (N=50)

Forrás: saját felmérés

Amennyiben egy szervezet szeretné adaptálni a lean menedzsmentet vagy annak egyes részeit, az első lépés a megfelelő, fókuszált vállalati diagnosztika. Itt felmérésre és értékelésre kerül valamennyi üzleti folyamat, az értéklánc minden tevékenysége olyan részletességig, amíg az egyes folyamatok önmagukban mérhetőek és fejleszthetők. Fontos megnézni, hogy az adott folyamat mennyiben járul hozzá az értékteremtéshez és ezzel együtt mennyi erőforrást köt le. Az eredmények alapján meghatározhatók azok a folyamatok, ahol adott idő alatt a legnagyobb hatékonysági javulás érhető el a Lean eszközeivel. A felmérés része a szervezeti éretlenségek, folyamatok akadályok azonosítása, és a köztük lévő összefüggések vizsgálata. Így a hatékonyságot leginkább akadályozó tényezők kiiktatásával, illetve javításával a már rövid idő alatt jelentős teljesítménynövelés érhető el. A pontos diagnózis után a következő lépés a folyamatok részleges vagy teljes újratervezése, ehhez célszerű minden egyes értékteremtő folyamat input és output oldalát meghatározni, a meglévő hibák eredetét azonosítani és azokra megoldást keresni. Ebben mindig törekedni kell a szervezet tagjainak aktív közreműködésére, hiszen az látja leginkább a hibákat és a lehetséges megoldásokat, aki napi szinten találkozik a problémával, illetve így a változást kísérő ellenállás is kisebb lesz. A Lean alapelveinek érvényre jutásához meg kell vizsgálni, hogy mely folyamatok, tevékenységek sztenderdizálhatóak, hogyan lehet a hibákat, veszteségeket csökkenteni, a csoportkohéziót erősíteni, a csoport és az egyén teljesítményét objektív mutatók alapján értékelni, a folyamatos és kétirányú információáramlást biztosítani, javító ötleteket generálni és felhasználni. Ezzel párhuzamosan pontosítani érdemes az ügyféligenyeket (mind vevői mind szállítói oldalon), a folyamatok értékeléséhez üzleti és minőségi KPI-okat alkotni, kialakítani egy ellenőrzési és riportálási rendszert, egy képzési tervet, valamint mindezeket a könnyű érthetőséggel támogató vizuális eszközrendszert. Egyetlen módszer sem lehet sikeres a megfelelő dolgozói támogatottság nélkül, a lean alapelveinek megfelelően kell a közreműködők gondolkodásmódját és viselkedését megváltoztatni.

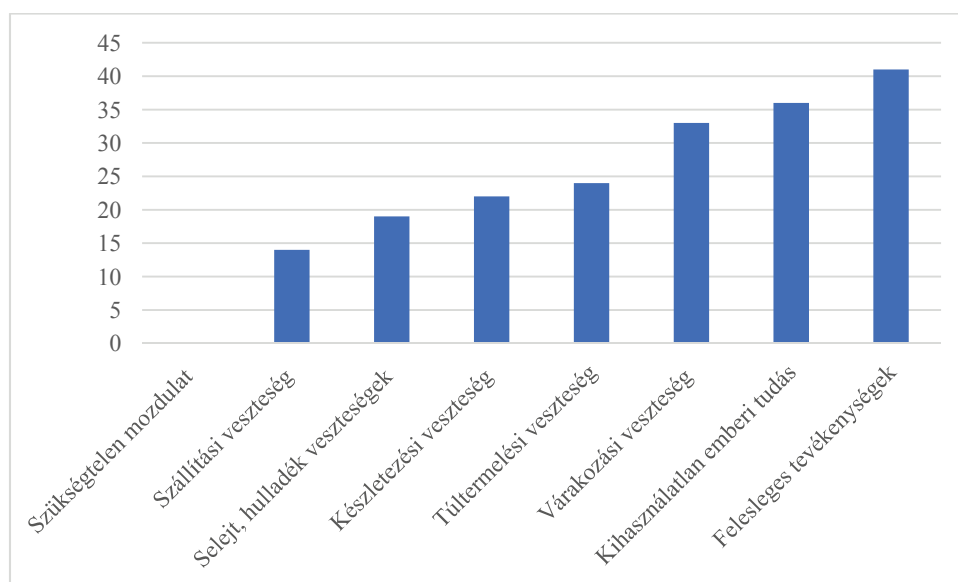
A lean menedzsment alapelveinek érvényesülése és a felhasználható menedzsment eszközök a nonprofit szervezeteknél:

Érték: Nonprofit szervezetknél nem a klasszikus értelemben vett vevő áll az értékteremtés középpontjában, hanem akik igénybe veszik a szervezetek szolgáltatásait, termékeit, és ezért nem feltétlenül fizetnek. Ők a felhasználók, akik a szervezet típusától függően lehetnek belső vagy külső stakeholderek. A felhasználók pontos körének meghatározása nem olyan egyértelmű, mint egy forprofit vállalkozás vevőinek azonosítása. A lean kultúra egyik legfontosabb alapja a felhasználókkal történő folyamatos és kétirányú kommunikáció, amely révén pontosan definiálni kell azt az értéket, melyre nekik szükségük van. A lean szemlélet érvényre jutásában nagy jelentősége van az ún. belső vevők igényeinek megismerésének is. Nonprofit szervezetekben az alkalmazottak mellett sok önkéntes vesz részt a munkában, az ő működésük gyakran esetleges, érdekeik, motivációik, igényeik sokszor változnak, így ezek megismerésére nagy jelentőségű. A felmérésben szereplő szervezetek 36%-a kommunikál rendszeresen, formális keretek között a munkatársaival, ezek javarészt az állandó munkavállalókkal lebonyolított „meeting”-ek, melynek rendszeressége esetleges, mindössze két szervezetnél vannak legalább hetente, állandó időpontban tartott megbeszélések. A nem munkaviszonyban álló belső stakeholderekkel történő kommunikáció legjobb indulattal is csak esetlegesnek nevezhető, már ha van egyáltalán. A felmérés alapján a kulturális és szociális területeken jellemző leginkább a belső kommunikáció, a környezetvédelemmel és oktatással foglalkozó szervezetekre a legkevésbé. A külső érintettekkel már gyakoribb a kommunikáció, a megkérdezett szervezetek 65% nevezte ezt gyakorinak, de ezek szinte kivétel nélkül egyirányban zajlanak, valamely konkrét program révén valósulnak meg, az igények, várakozások folyamatos figyelemmel kísérése nem jellemző. A szervezetek kommunikálják ugyan az üzeneteiket, de visszacsatolásra alig kerül sor. Sok helyen tesznek ki

ötletládákat, ahol a felhasználók leadhatják ötleteiket, javaslatukat, de ennek gyakorisága nagyon alacsony, az igények változásáról nem ad képet. Jelenleg sok szervezet működik oly módon, hogy nincs pontosan tisztában azzal, hogy mi jelenti a legnagyobb értéket a felhasználók számára. Mivel az igények sokrétűek lehetnek, célszerű a külső és belső stakeholdereket csoportokba sorolni, és így konkrét jellemzőkkel meghatározni a releváns elvárásokat, azok természetét és kielégítésének lehetséges módjait is. Ennek ismeretében azonosíthatók be a szervezet keretén belül lezajló legfontosabb értékteremtő lépések (értékáram), és kerülhetők el a felesleges, pazarló tevékenységek.

Értékáramlás feltérképezése – A nonprofit szervezetekben is beazonosíthatók a porteri értéklánc elsődleges és támogató tevékenységei (Porter, 1985), és ezeket célszerű is elkülönülten kezelni, hogy feltárhatók és megszüntethetők legyenek a pazarlás formái és okai, mely a leanben kiemelt jelentőséggel bír. Ezek meghatározása még bonyolultabb, mint a forprofit vállalkozásoknál, hiszen nem lehet aszerint értékelni az értékteremtést, hogy mennyit fizetnek érte. Taiichi Ohno (1988) által megfogalmazott hét veszteségforrás közül nonprofitoknál kiemelt szerepe van a várakozásnak (Waste of waiting time) valamint a felesleges tevékenységeknek (Waste of over-processing), mely gyakran a párhuzamosan végzett munkafolyamatokban jelentkezik. (4. ábra)

4. ábra: Nonprofit szervezetek főbb veszteségei a tevékenységük során (N=50)

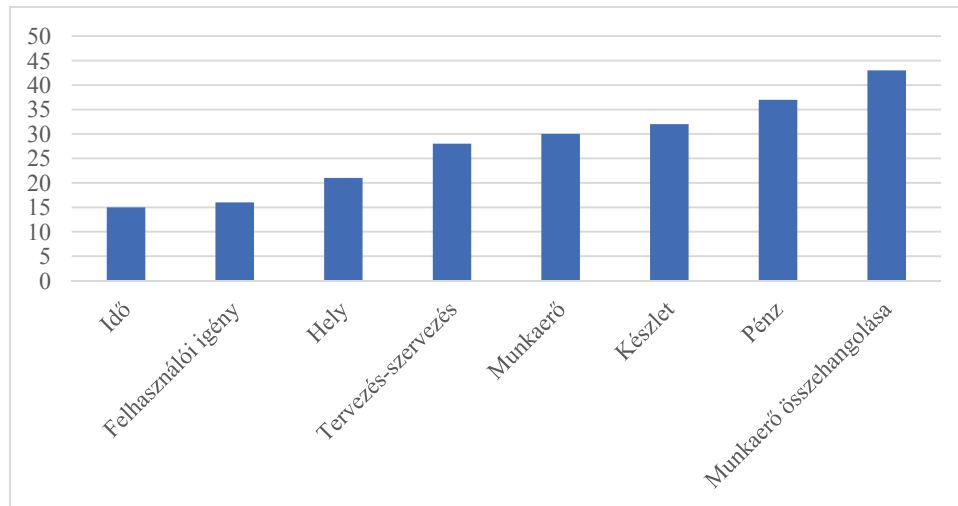


Forrás: saját felmérés

Jelentős hatékonyságnövelést lehet elérni az emberi kreativitás kiaknázásával. A veszteségek forrásának az adott szervezetre jellemző, egyedi megfogalmazása segít a problémák megoldásában, melynek eszköze lehet a value stream mapping (VSM). Itt vizuálisan is megjelenítik az értéklánc tevékenységeit, olyan részletességig, amíg a folyamatok önmagukban mérhetők, meghatározzák azok szerepét, az értékteremtés alapján osztályozzák, felméri az erőforrásigényüket és a fejlesztési lehetőségeket. Az 5S modell alkalmazása szintén hozzájárul a veszteségek csökkentéséhez, a hatékonyság növeléséhez.

Áramlás – Nonprofit szervezetek tevékenysége gyakran esetleges, a meglévő vagy megszerzhető anyagi források függvényében változik, így a folyamatosság biztosítása nehezebb (5. ábra).

5. ábra: A folyamatos termelés/szolgáltatás akadályai (N=50)

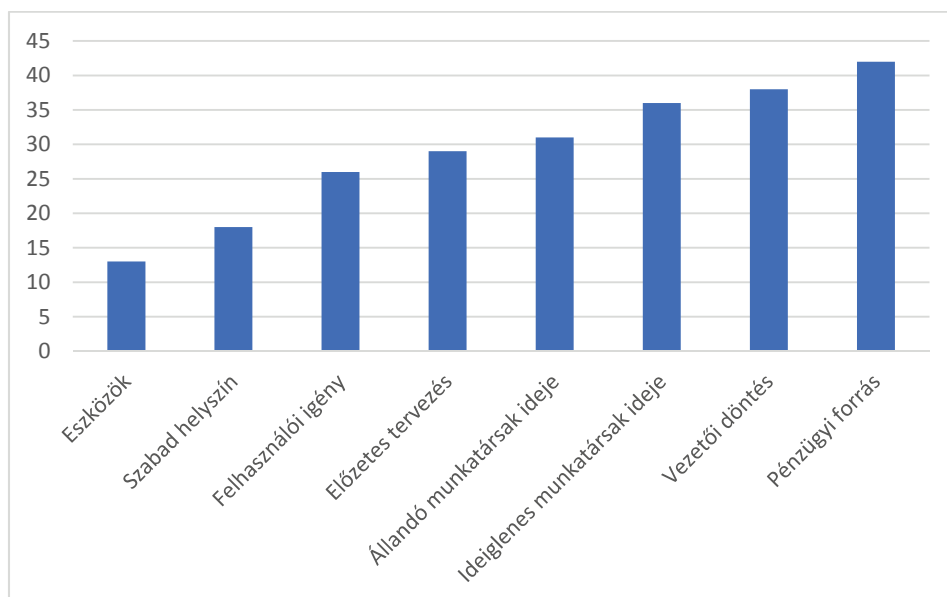


Forrás: saját felmérés

A dolgozók, önkéntesek, tagok tevékenységének egymással és a pénzügyi forrásokkal való összehangolása, azok esetlegessége miatt növeli a veszteségeket, mely elsősorban abban jelenik meg, hogy bizonyos időszakokban sok az üresjárat, míg máskor nem elegendőek a kapacitások a hatékony munkavégzéshez. Érdemes az értéklánc egészében gondolkodni, és a termék előállítását vagy szolgáltatást csak akkor elkezdni, ha a befejezésig átlátható a folyamat, és minden akadályozó tényező elhárítható. A kapacitások minél jobb kihasználásához, az igényekhez alakításához felhasználható a takt time számítása, az egydarabos áramlás bevezetése, a 3 P (Termelés Előkészítési Folyamat).

Húzásos rendszer – A civil szektorban kevésbé jellemző a pull-elv, azaz, hogy a termékek gyártása, a szolgáltatások nyújtása csak felhasználói igény esetén kezdődjön meg. Ezzel ellenében akkor és úgy végik tevékenységüket, ahogy az erőforrások rendelkezésre állnak (6. ábra).

6. ábra: Konkrét tevékenység megkezdésének indokai (N=50)



Forrás: saját felmérés

Az igény felismerésekor elindulhat az értékteremtő folyamat, mely készletek hiányában több időt vehet igénybe. Azonban sok esetben a civil szervezetek olyan tevékenységeket végeznek, amelyet profitorientált vállalatok nem, az esetleges konkurencia nem csábítja el a felhasználót. A minél gyorsabb reagálásnál fontosabb a pontosabb reagálás mind a felhasználó mind a szervezet részére, törekedni lehet a JIT-elv érvényesítésére. Gyakran ismétlődő tevékenységeknél jelentős támogatást nyújthat a kanban módszer alkalmazása, mely során a gyors és rugalmas információáramlás teremthető meg az értéklánc folyamatai között.

Folyamatos fejlesztés – A fenti elveket tökéletesen megvalósítani nem lehet, viszont folyamatos fejlesztéssel törekedni kell rá. Nonprofit szervezetek esetében jellemzőbb az informális kapcsolatrendszer, így még jobban alkalmazható a kaizen szemlélet. Minden probléma egyben lehetőség is a fejlődésre, fejlesztésre, ahol nem a felelős megállapítása az elsődleges cél, hanem a kialakult helyzet megoldása, tanulás a történetekből. A szervezet minden tagjától elkötelezettséget és részvételt kíván. Ehhez az érintetteket be kell vonni a kialakításba és a rendszer fenntartásába. A részvétel, bevonás legismertebb formái a következők: javaslati rendszer (pl. ötletbörze, ötletláda), csoportmunka, közös Kaizen akciók. A képességfejlesztés elsődleges iránya a problémamegoldó képesség fejlesztése minden közreműködő esetében. A különböző funkcionális vagy divizionális területeken dolgozóknak időnként csapatban érdemes feladatot adni, hogy ezáltal elősegítsük a tudástranszfert (az ötletek cseréjét), a felmerülő problémák könnyebb és gyorsabb megoldását. Mindez már a six sigma alkalmazását is elősegíti, melyhez szükséges a konkrét (egyéni és szervezeti) célok felállítása, a felelősségek meghatározása, konfliktusok kezelése, hatékony meetingek szervezése, lebonyolítása, a folyamatos tanulás elősegítése. Ezek a készségek nemcsak a csapatmunka hatékonyságát növelik, hanem a munkavégzés egyéni hatékonyságára is kihatnak.

A lean szemlélet bevezetésének lehetséges akadályai

A lean menedzsment eszközeinek alkalmazásához szinte minden szervezet esetében szükség van informatikai fejlesztésekre. A jelenlegi informatikai ellátottság nem éri el a forprofit vállalkozások szintjét, jellemző, hogy sokan a saját személyes eszközeiket használják mind a hardvereket mind a szoftvereket illetően. Problémát jelenthet a kapacitáshiány, egyes szállítóktól való függőség, valamint a fejlesztés miatt, a rendszert érintő módosítások kivitelezése. Az átállást tovább nehezíti a munkatársak rugalmatlansága és ellenállása, mely fakadhat megszokásból, de ismeret- képzéshiányból, módszertani tapasztalatlanságból is. Az új technikák implementálását különösen nehezíti, ha nem ismertek pontosan a változások oka és célja, valamint a véleményvezérek részéről nincs meg a kellő elkötelezettség, támogatás és kétirányú kommunikáció. Szintén nehezítő tényező a bevezetésnek köszönhető teljesítményjavulás objektív és pontos mérése, annak kommunikálása. A nonprofit szervezeteknél még jellemzőbb, hogy tagjaik különböző érdekekkel, ismeretekkel és tapasztalattal vesznek részt a működtetésben, és ez rányomja a bélyegét a célok kijelölésére és az ahhoz vezető út meghatározására is. A sztenderdizálást és így a veszteségek csökkentését nehezíti, hogy gyakran nem kellően pontos munka-, hatás- és jogkörök meghatározása. Sokan csinálnak sok mindent, gyakran lelkesedésből, segítő szándékkal, de ez csökkenti az ismétlődő folyamatok egyszerűsítésének, a hibák kiszűrésének esélyét.

Amikor egy szervezet elindul, az alapítók valószínűleg logikusan, átláthatóan építik fel a folyamatokat. Azonban a növekedés hatására – kiemelten, ha erős a fluktuáció – felesleges, redundáns műveletek alakulnak ki, melyek nagy mértékben csökkentik az elméletileg elérhető hatékonyságot. Ez egy idő után egyre jelentősebb méreteket ölt, sokan érzik feleslegesnek munkájuk egy részét, és felmerül a változtatás igénye. Célszerű az új módszerek bevezetése előtt a változtatásokat azzal kezdeni, hogy jelenlegi folyamatokat racionalizáljuk, és

megkülönböztetjük az értékes, szükséges, nélkülözhető és felesleges tevékenységeket, és meghatározzuk az ezekre fordított erőforrásmennyiségeket.

A sikeres lean menedzsment kialakításának feltételei nonprofit szervezetek esetében:

- a bevezetés okainak és céljainak pontos meghatározása: pl. tagszám növelése, karitatív tevékenységek kiterjesztése, adományszerzés, ismertség növelése, szolgáltatás színvonalának emelése, programok számának növelése
- megfelelő erőforrások biztosítása: elsősorban az emberi erőforrásra kell kiemelten figyelni, be kell őket vonni a változtatásokban, ami sokszor az addigi feladatkörök felülvizsgálatát jelenti
- oktatás: megfelelő elméleti és gyakorlati ismeretek, tapasztalatok megszerzése és átadása, ami ne csak a munkatársakat, hanem különböző csatornákon a többi stakeholdert is érintse. Az ügyfelek elvárásainak pontos ismeretében kell a folyamatokat újrahangolni, bizonyos esetekben az elvárások tudatos alakítására is szükség lehet
- kis lépések alkalmazása: napi, heti, havi szintre lebontott apróbb változtatások meghatározása, melyek a kitűzött cél érdekében állnak össze egységes rendszerré
- a felelősségi körök pontos meghatározása: nagyon sok szervezetnél hiányzik a részletes munkaköri leírás (főleg önkéntesek esetén), így sokan nem tudják, hogy milyen mértékben és színvonalon járul hozzá a munkájuk az értékteremtésben. Emiatt változtatni sem tudnak vagy akarnak, így a munkatársakat bátorítani kell a változásban való részvételre
- tapasztalatszerzés és -hasznosítás: pontos tervek alapján célszerű szervezni a tevékenységet egyéni, csoport és szervezeti szinten, ami nemcsak azért fontos, hogy támpontot adjon a működéshez, hanem az elért eredményeknek ad viszonyítási alapot
- részleges és teljes eredmények kommunikálása: a szervezet minden szintjén dolgozóknak pontosan kell ismerni az elért eredményeket akkor is, ha azok még csak részlegeselek. A siker öngerjesztő folyamat, egészséges verseny alakulhat ki a munkatársak között, mely jobb teljesítményre sarkallja őket, illetve lehetővé teszi, hogy mások esetleges kudarcából tanulni

Összefoglalás

A lean szemlélet bevezetése, megfelelő adaptálása a civil szféra szereplőinek is jelentős fejlődést eredményezhet. Nonprofit szervezetekben a munkavállalók, tagok, önkéntesek nem elsősorban jövedelemszerzés céljából végzik feladatukat, sokkal inkább személyes meggyőződésből valamilyen közösségi, társadalmi cél érdekében. Éppen ezért ebben a szektorban kiemelten fontos a lean menedzsment egyik alappillére, az emberek tisztelete. Figyelni és támaszkodni kell az emberek véleményére, ötleteire, aminek alapvető eleme a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítése és folyamatos használata. Lényeges szempont, hogy a lean módszerek alkalmazása nem hagyja elkényelmesedni a szervezet vezetését, a szükséges változtatásokat időben elindítja, így a nem azért változtat a szervezet, mert erre rákényszerül, hanem azért, mert erre lehetősége van. Ennek révén a szervezet vezetői tisztán látják küldetésüket, feladataikat a tagok, támogatók és közönség érdekében, és hatékonyan tudják felhasználni forrásaikat. A lean szemlélet alkalmazásának két legfontosabb feltétele nonprofit szervezetek esetében a szervezeti kultúra és a vezetői elkötelezettség. Összességében a lean menedzsment eszközei segítik a szervezeteket programjaik színvonalának emelésében, a szolgáltatásaik költséghatékonyságának javításában, növeli a munkatársak teljesítményét és elköteleződését (2. táblázat).

2. táblázat: Követelmények a lean szemlélet érvényesítésére nonprofit szervezetek esetében

Fokozatos bevezetés	Sztenderdizáció	Csapatmunka	Operatív kontroll
Veszteségek megszüntetése	Hatékonyság a szervezeti kultúra középpontjában	Rugalmas, heterogén csoportok	Szállítókkal való kapcsolat racionalizálása
Húzó elv érvényesülése	Folyamatos fejlesztés	Folyamatos képzés	Kommunikáció
Just-In-Time elv érvényesítése	Tagság részére döntési és felelősségi körök delegálása	Értéklánc átstrukturálása, fejlesztése	Vezetői példamutatás

Forrás: saját felmérés

Felhasznált irodalom

1. Anand, G. – Kodali, R. (2010): Analysis of Lean Manufacturing Frameworks. Journal of Advanced Manufacturing Systems, 1-30.
2. Ashkenas, R (2013): Change Management needs to change. Harvard Business Review <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>
3. Boyer, K. (1996) An assessment of managerial commitment to lean production. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 9, pp. 48-59
4. Browning, T. – Heath. R. (2008): Reconceptualizing the effects of Lean on production costs with evidence from the F-22 program. Journal of Operations Management, 23-44.
5. Dennis, P. (2002): Lean Production Simplified. New York Productivity Press
6. Gelei, A.; Losonci, D.; - Báthory, Zs.; Toarniczky, A. (2012): Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat. Tm 33. sz. Műhelytanulmány BCE Versenyképesség Kutató Központ, ISSN 1787-6915 Budapest.
7. George, M (2002): Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. McGraw-Hill Education, Columbus
8. Hines, P; Holweg, M.; Rich, N. (2004): Learning to evolve. A review of contemporary Lean thinking. International Journal of Operations and Production Management, 994-1011.
9. Illés, B. Cs. – Szuda, Cs. – Dunay, A. (2017): Quality and management – tools for continuous and systematic improvement of processes. In: Illés, B. Cs., Nowicka-Skowron, M., Horská, E., Dunay, A. (eds.) Management and Organization: Concepts, Tools and Applications. Pearson Education Limited, Harlow, UK, pp. 99-108.
10. Kuti É. (1998): Hívjuk talán nonprofitnak. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest.
11. Kuti, É.; Králik, M.; Barabás, M. (1998): A nem-kormányzati szervezetek helyzete Magyarországon. Világbank Regionális Képviselő, Miniszterelnöki Hivatal Civil Kapcsolatok Főosztálya, Budapest.
12. Lucey, J.; Bateman, N.; Hines, P. (2005): Why major lean transitions have not been sustained. Management Services Summer 2005. 9-13.
13. Modig, P. – Ahlstrom, P. (2012): This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox. Rheologica Publishing, Stockholm
14. Ohno, T. (1988): Toyota Production System: Beyond Large Scale Production. Productivity Press; NY
15. Péczely, Gy (2017): A Lean alternatív értelmezésének értékelése a hazai feldolgozóipari vállalatok körében. doktori (Ph.D.) értekezés, Pannon Egyetem GSDI, DOI: 10.18136/PE.2017.655
16. Porter, M. E. (1985): The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.

17. Salamon, L. M. – Anheier, H. K. (1999): Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról. Civitalis Egyesület, Budapest.
18. Shah, R. – Ward, P.T. (2007) Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 785-805
19. Siegel, Daniel – Yancey, Jenny (1993): *The Rebirth of Civil Society*. The Rockefeller Brothers Fund, New York.
20. Toarniczky, A.; Imre, N.; Jenei, I.; Losonci, D.; Primecz, H. (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42 (2. kül). pp. 106-120.
21. Vajna I. Tangl, A. – Vajna I. (2014): Relationship between Inventory and Value Stream Management, In: Cichobłaziński, L.: *New Trends in Management in the 21st Century: Cross-Atlantic Perspective*. Czestochowa University of Technology, Czestochowa, Poland, pp. 127.
22. Womack, J. P. – Jones, D. T. (2003): *Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation*, Simon&Schuster UK Ltd, 2003
23. White, G. (2004): Civil Society, Democratization and Development: Clearing the Analytical Ground, In: *Civil Society in Democratization*, szerk: P. Burnell, P. Calvert, Frank Cass, London. 6-22 pp.
24. Womack, J. P. – Daniel T. Jones, D. T. (2009): *Lean Szemlélet*, HVG Kiadó Zrt., Budapest
25. *Going Lean in Health Care*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2005
<http://www.ihi.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/GoingLeaninHealthCare.aspx>
26. https://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all&_r=0